

Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar

Oleh:

Merry Ristiana M

Program Magister Manajemen
Pascasarjana – Untag Surabaya

ABSTRACT

Organizational commitment, job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) are directly related to employee's performance. Organizational commitment and job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) experienced by employee could reduce or increase employee's performance.

The purposes of this research are to analyze the influence of organizational commitment and job satisfaction towards Organizational Citizenship Behavior and its influence to the employee's performance.

The samples of this research consisted of one hundred and twelve employees's Bhayangkara Trijata Hospital, Denpasar. Stuctural Equation Model (SEM) was run by an AMOS software for data analysis.

The result of the analysis showed that the that organizational commitment, job satisfaction have positive influence and significant to Organizational Citizenship behavior and employee's performance. Organizational Citizenship Behavior have positive influence and significant to employee's performance. This research also found out that organizational commitment, job satisfaction have positive influence and significant towards Organizational Citizenship behavior which later also influence the employee's performance.

Key words: *organizational commitment, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, employee's performance.*

PENDAHULUAN

Paradigma jasa kesehatan saat ini sudah mengalami perubahan yang mendasar. Perubahan yang terjadi dikarenakan saat ini pelayanan kesehatan terutama di Rumah Sakit (RS) telah menjadi sebuah badan usaha yang mempunyai banyak unit bisnis strategis (Ristrini, 2005).

Rumah Sakit di Indonesia menurut data dari Departemen Kesehatan mengalami perkembangan dalam hal jumlah. Pada tahun 2008, jumlah Rumah Sakit mencapai 1.320 buah atau bertambah sebanyak 86 buah dari tahun 2003. Jumlah tersebut terbagi menjadi 657

buah Rumah Sakit Swasta, dan sisanya sebanyak 763 buah adalah Rumah Sakit yang dikelola oleh pemerintah. Melihat perkembangan ini, maka dapat terlihat bahwa persaingan antar Rumah Sakit semakin ketat (Azhary, 2009).

Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar merupakan salah satu dari 31 Rumah Sakit yang ada di Denpasar. Rumah sakit yang juga merupakan Rumah Sakit POLRI ini harus dapat bersaing dengan sejumlah Rumah Sakit lain untuk dapat menarik pasien baik dari kalangan POLRI maupun masyarakat umum. Penetapan RS Bhayangkara Trijata Denpasar sebagai Badan Layanan Umum (BLU) sejak

tgl 21 April 2011 menjadikan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar harus memenuhi persyaratan administrasi untuk menyatakan kesanggupan meningkatkan kinerja layanan, keuangan dan menjadi Rumah Sakit yang bermanfaat bagi masyarakat.

Kane&Kane (1993), Bernardin&Russell (1998), Cascio (1998) dalam Khaerul Umam (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Banyak unsur yang berperan dan mendukung berfungsinya operasional suatu organisasi RS, salah satu unsur utama pendukung tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) yang padat karya dan berkualitas tinggi, yang disertai kesadaran akan penghayatan pengabdian kepada kepentingan pasien (Handoko, 2003).

Keinginan karyawan untuk bekerja dengan kualitas yang baik dan berusaha menciptakan layanan terbaik merupakan indikasi dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimiliki oleh seorang karyawan. *Organizational Citizenship Behaviour* adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya (Organ et al, 2006).

Loyalitas yang tinggi terhadap organisasi didapat juga jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, berusaha untuk sesuai dengan keinginan organisasi serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).

Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah.

Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar yang saat ini berstatus Badan Layanan Umum

harus dapat meningkatkan kinerjanya, selain dikarenakan untuk mempertahankan status Badan Layanan Umum juga untuk dapat bersaing dengan Rumah sakit sejenis lainnya. Penelitian perlu dilakukan untuk melihat pengaruh beberapa variabel yang mendukung terciptanya kinerja karyawan yaitu Komitmen Organisasi, kepuasan kerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yang ada di Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Didalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Khaerul Umam (2010) adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Mowday; Steers; Porter (1982) dalam Luthans (2006) mengemukakan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Pendekatan psikologi dikonsepkan pertama kali oleh Porter dan Smith. Menurut Porter dan Smith, komitmen organisasi adalah orientasi aktif dan positif terhadap organisasi. Berdasarkan pendapat ini maka Allen & Meyer (1997) dalam Khaerul Umam (2010) meru-

muskan tiga model komponen komitmen organisasi yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan organisasinya. Anggota dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.
2. *Continuance commitment* (komitmen kelanjutan), berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
3. *Normative commitment* (komitmen normatif), menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dan ada loyalitas terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap salah satu pekerjaannya. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya daripada karyawan yang tidak puas. Menurut Locke, dalam Khaerul Umam (2010) perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan pengalaman sekarang dan waktu lampau daripada harapan masa depan.

Locke (1976) dalam Luthans (2006) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Howell dan Robert (1986) dalam Sutarto Wijono (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakan, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya.

Wexley dan Yukl (1977) dari <http://warta.warga.gunadarma.ac.id/2009/2>, menyatakan tentang teori-teori kepuasan kerja yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*) dari Porter (1961) yaitu bahwa: Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Zeleznik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.
3. Teori Dua-Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg (1969).

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status.

Lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)* (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.
2. Gaji
Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan atau promosi
Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya ke-

sesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Pengawasan
Kemampuan pengawasan untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke, hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.
5. Rekan kerja
Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa dari sudut pandang masyarakat dan karyawan, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi dari perspektif organisasi dan manajerial penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan variabel lain misalnya kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman & Organ dalam Steers, Porter, Bigley, 1996).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Hal ini berarti bahwa seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-

masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Organ (1988) dalam Luthans (2006) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan tidak akan diberi hukuman.

Aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Organ (1988) dalam Luthans (2006) terdiri dari lima dimensi yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi.
2. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.
3. *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh.
4. *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.
5. *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

Organ (2006) menambahkan dimensi *Peacekeeping* yaitu tindakan yang menghindari dan menyelesaikan konflik interpersonal, dan dimensi *cheerleading*, yang diartikan bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Podsakoff (1994) mengemukakan bahwa OCB berhubungan dengan kinerja dan keefektifan kelompok atau tim dan organisasi. Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota tim bekerja dalam tim (*work teams*). Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui per-

bedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebagai suatu organisasi, Rumah Sakit ingin berkembang dan bertahan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Suatu organisasi yang bersifat pelayanan kepada publik memerlukan kinerja yang baik sehingga mutu pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Khaerul Umam, 2010).

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) dalam Khaerul Umam (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan dengan organisasi

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Bambang Wahyudi (2002) dalam Khaerul Umam (2010) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.

Gomez (dalam Utomo, 2006), melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) diperoleh delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1. *Quality of work* (kualitas kerja)

2. *Quantity Of work* (kuantitas kerja)
3. *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreatifitas)

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi sebagaimana yang dikemukakan Oleh Porter, Steers, Boulian, dan Mowday 1974 adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babaskus et al, 1996). Komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar (Mac Kenzie, 1998). Hackett, 1994 menyatakan bahwa *consequence* dari komitmen pada organisasi adalah kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Hasil penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi. Hasil studi McNeese – Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Penelitian yang dilakukan Unuvar (2006), menyimpulkan antara lain bahwa selain kepuasan kerja, komitmen organisasi terbukti berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian Danan dan Hasanbasri (2007), yang dilakukan pada karyawan di Politeknik Kesehatan Banjarmasin membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

C.O. Reilly dan J. Chatman (1986) dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Porter, Mowday dan steer (1982) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia memberikan sesuatu sebagai kontribusi bagi organisasi sehingga kinerjanya akan meningkat. Mac Kenzie (1997) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja. Schell (1981), Schappe (1998) dan Debora (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh Organ (1988); Organ&Ryan (1995); Podsakoff, et al (1993,2000). Kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggungjawab dan dedikasi. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang berarti di kalangan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Penelitian oleh Jehad Mohammad, dkk (2011) menyimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja baik eksternal maupun internal sangat berperan penting sebagai pemicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan. Murphy, James dan Neville (2001) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship*.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mempunyai efek positif terhadap kinerja karyawan, demikian juga ketidakpuasan akan berdampak negatif terhadap kinerjanya. Kemangkiran, keluar dari pekerjaan, protes merupakan contoh efek dari ketidakpuasan (Luthans, 2006).

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih dari 39 orang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Utomo (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, artinya kinerja kerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja individu berada pada posisi yang tinggi.

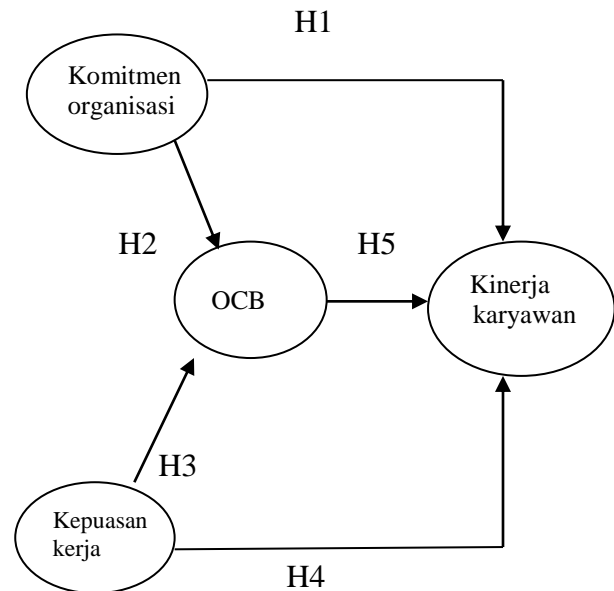
Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ariani (2008) juga mengemukakan bahwa perilaku positif ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Marita Ahdiyana (2009) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yaitu melalui OCB mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Karambaya (1989) melakukan pengujian empiris tentang hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan kinerja.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah dan Tinjauan Pustaka maka dapat dibangun kerangka konseptual sebagai berikut:



Hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.
- H2: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.
- H3: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*
- H4: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5: *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan antara variabel bebas

(*independent variabel*) yaitu variabel komitmen organisasi, variabel kepuasan kerja dan variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu variabel kinerja karyawan dan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Sugiyono, 2011).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan medis dan non medis baik anggota kepolisian aktif maupun PNS (Pegawai Negeri Sipil) dari Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar yang berjumlah 112 orang. Jumlah sampel yang diajukan dalam penelitian adalah sama dengan jumlah populasi yaitu 112 Orang.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Komitmen Organisasi (X_1)

Baron dan Greenberg (1990), menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan. Indikator diukur berdasarkan definisi :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (Mowday, Steers dan Porter, 1982).

Kepuasan Kerja (X_2)

Locke (1976) dalam Luthans (2006) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Beberapa indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

2. Gaji
3. Promosi
4. Pengawasan
5. Kelompok kerja
6. Kondisi kerja

Organizational Citizenship Behavior (Z)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001).

Indikator yang digunakan untuk mengukur OCB menurut Organ, Podsakoff, Mackenzie (2006) adalah:

Dimensi *Altruism* (mementingkan orang lain), yang terdiri dari:

1. Menggantikan rekan yang berhalangan hadir
2. Membantu rekan yang memiliki beban kerja tinggi
3. Membantu orientasi karyawan baru
4. Membantu orang lain yang memiliki permasalahan dengan pekerjaannya

Dimensi *Courtesy* (ikut memiliki) :

1. Mengambil langkah untuk menghindari masalah dengan rekan kerja
2. Selalu berpikir bagaimana sikapnya dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain
3. Tidak mengganggu hak orang lain
4. Memikirkan dampak dari tindakannya terhadap rekan kerja.

Dimensi *Sportmanship* (sikap sportif), merupakan pernyataan negatif dan nilainya terbalik :

1. Menghabiskan banyak waktu untuk mengkomplain hal-hal yang tidak penting
2. Selalu fokus pada apa yang salah
3. Cenderung untuk membesar-besarkan masalah
4. Selalu menemukan kesalahan pada apa yang dilakukan organisasi.

Dimensi *civic virtue* (keramahan):

1. Menghindari pertemuan yang tidak diwajibkan tetapi tetap dianggap penting
2. Melakukan tugas yang tidak diwajibkan tetapi dapat membantu citra perusahaan
3. Selalu mengetahui segala perubahan yang terjadi diorganisasi
4. Membaca dan memperhatikan pengumuman, catatan dan lainnya

Dimensi *Conscientiousness*:

1. Tingkat kehadiran kerja
2. Tidak mengambil istirahat tambahan
3. Mematuhi peraturan organisasi
4. Percaya akan mendapat imbalan jika bekerja dengan jujur

Kinerja karyawan (Y)

Kane&Kane,1993;Bernadin&Russel,1998; Cascio,1998 dalam Khaerul Umam (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator yang terdapat dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP 3). Unsur-unsur yang merupakan indikator tersebut adalah:

1. Prestasi kerja
2. Tanggung jawab
3. Ketaatan
4. Kerjasama
5. Prakarsa, dan
6. Kepemimpinan

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar pertanyaan yang disusun sebagai hasil justifikasi teori yang berasal dari beberapa konstruk atau indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang diteliti.

Pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala pengukuran berupa skala Likert. Skala ini merupakan skala interval yang digunakan untuk mengukur item-item pertanyaan. Skor untuk mengukur jawaban adalah sebagai berikut: skala 1 menunjukkan respon sangat tidak

setuju (STS), skala 2 menunjukkan respon tidak setuju (TS), skala 3 menunjukkan respon netral (N), skala 4 menunjukkan respon setuju (S), skala 5 menunjukkan respon sangat setuju (SS).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden terpilih. Data yang dikumpulkan merupakan data primer. Data primer yaitu data diperoleh langsung dari responden dengan cara memberikan kuesioner atau angket. Kuesioner tersebut merupakan kuesioner tertutup yaitu responden hanya diberi kesempatan untuk memilih jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pendapatnya.

Data lain yang terkait dengan penelitian ini diperoleh dari instansi terkait yaitu Rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa aplikasi komputer yaitu SPSS versi 11.5 dan AMOS 16.

HASIL

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, status pegawai. Dari seluruh sampel karyawan yang berjumlah 112 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mayoritas responden pada penelitian ini adalah perempuan, yaitu 61 orang atau 54,46 %.
- 2) Mayoritas usia responden penelitian ini adalah lebih dari 40 tahun, yaitu sebanyak 49 orang atau 43,75%.
- 3) Responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berstatus PNS, yaitu sebanyak 61 orang atau 54,46%.

- 4) Jumlah responden yang mempunyai masa kerja terbanyak adalah lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 34 orang atau 30,36%.

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif
Varaibel Penelitian**

No.	Simbol	Variabel	Mean	Kategori
1	X1	Komitmen Organisasi	4.03	tinggi
2.	X2	Kepuasan Kerja	4.01	tinggi
3	Z	OCB	4.09	tinggi
4	Y	Kinerja Karyawan	4,13	tinggi

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Hipotesis 2: Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Hipotesis 3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Hipotesis 4: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Hipotesis 5: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan. Hasil uji *confirmantory factor analysis* (CFA) variabel komitmen organisasi terlihat bahwa item pertanyaan nomor 1 tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya. Sedangkan uji *confirmantory factor analysis* (CFA) variabel kinerja karyawan, item pertanyaan nomor 4 tentang berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi.

Hasil estimasi parameter variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05; sehingga hasil ini membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Moncrief *et al* (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Luthans (2006) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang antara lain dilakukan oleh Retno Fajar Astuti (2005) dan Riyadi Nugroho (2008). Penelitian Fink (1993), Becket, et all (1996) dan Benkhoff (1997) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen dan kinerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji *confirmatory factor analysis* (CFA) terhadap variabel komitmen organisasi, diketahui bahwa item pertanyaan nomor 1 tentang kebanggaan menjadi bagian dari organisasi RS Bhayangkara, mempunyai kontribusi tertinggi. Sedangkan uji *confirmatory factor analysis* (CFA) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diketahui bahwa item pertanyaan nomor 16 tentang memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi yang paling tinggi diantara item pertanyaan lainnya.

Berdasarkan Hasil estimasi parameter variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05; sehingga hasil ini membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh C.O. Reilly dan J. Chatman (1986) (dalam Luthans, 2006) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan OCB. Demikian juga Randall, Fedor, dan Longenecker (dalam Greenberg & Baron, 1993) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anant Freund dan Abraham Carmeli (2004, Unuvar (2006), Danan dan Hasanbasri (2007) yang membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap OCB.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel kepuasan kerja, item pertanyaan nomor 8 yaitu tentang melakukan kerjasama yang baik dengan rekan kerja, mempunyai kontribusi tertinggi. Sedangkan uji *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pertanyaan nomor 16 yaitu memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi yang kontribusinya tertinggi.

Hasil estimasi parameter variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05; sehingga hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini berarti bahwa jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan juga akan meningkat.

Hasil Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Organ (1988); Organ & Ryan (1995); Podsakoff, et al (1993,2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung-jawab dan dedikasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jihad Mohamad, dkk (2011), Ren-Tao Miao (2011), Shokrkon & Naami (2009).

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden mempunyai nilai tinggi terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel

kinerja. Hasil uji *confirmantory factor analysis* (CFA) variabel kepuasan kerja, pertanyaan nomor 8 yaitu melakukan kerjasama yang baik dengan rekan kerja, mempunyai kontribusi paling tinggi dibanding indikator lainnya. Sedangkan uji *confirmantory factor analysis* (CFA) variabel kinerja karyawan terlihat bahwa pertanyaan nomor 4 yaitu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi.

Hasil estimasi parameter variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan indikator-indikator menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05; sehingga hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Luthas (2006), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai efek positif terhadap kinerja karyawan, demikian juga ketidakpuasan akan berdampak negatif terhadap kinerjanya. Kemangkiran, keluar dari pekerjaan, protes merupakan contoh efek dari ketidakpuasan. Dessler (2000) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astuti Retno Fajar (2005), Subakti Syaiin (2008), Ren-Tao Miao (2011), Ida Ayu Brahmasari (2008).

5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata responden menilai tinggi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan variabel kinerja karyawan. Hasil uji *confirmantory factor analysis* (CFA) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pertanyaan nomor 16 yaitu memperhatikan setiap pengumuman dari organisasi, mempunyai kontribusi paling tinggi diantara indikator lainnya. Sedangkan hasil uji *confirmantory*

factor analysis (CFA) variabel kinerja karyawan, pertanyaan nomor 4 yaitu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu adalah yang tertinggi.

Berdasarkan hasil estimasi parameter variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR lebih besar dari 1,96 dengan nilai signifikan sebesar lebih kecil dari 0,05; sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marita Ahdiyana (2009), Riyadi Nugroho (2008).

KESIMPULAN

1. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.
2. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.

6. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.
7. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap *Organizational Citizenship behavior* (OCB) dibandingkan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship behavior* (OCB) mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

SARAN

1. Diharapkan pihak Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar tetap memberi perhatian kepada seluruh karyawan yang telah mempunyai komitmen organisasi yang tinggi dengan cara memberikan informasi yang jelas tentang kebijakan saat ini yang berlaku diorganisasi, sehingga karyawan akan lebih memahami tujuan dan nilai organisasi. Dengan hal ini maka komitmen organisasi karyawan akan tetap terjaga.
2. Diharapkan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dengan cara mengetahui terlebih dahulu keinginan dan kebutuhan karyawan. Keinginan dan kebutuhan karyawan dapat ditampung apabila manajemen mampu membuka diri dan selalu berkomunikasi dengan karyawannya guna mencapai tujuan bersama.
3. Diharapkan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar dapat meningkatkan OCB yang selama ini telah berjalan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki karyawan tidak boleh dipaksakan, harus tumbuh dengan kesadaran sendiri, hal ini dapat muncul apabila sesama karyawan memiliki ikatan kuat, rasa toleransi yang baik dan rendahnya konflik dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani,D Wahyu, 2008. *Pengaruh faktor Disposisional dan Situasional Pada Perilaku Kewargaan Organisasional: Kasus Pada Industri Perbankan di Indonesia*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 23 No. 3, 266-282.
- Azhary,M.Emil,2009. *Potret Bisnis Rumah Sakit Indonesia*. Economic Review, No. 218, Desember 2009.
- Baron, R.A.,& Greenberg, J., 1990. *Behavior in Organization*, 3rd ed. Boston, MA
- Brahmasari Ida Ayu; Agus Suprayetno, 2008. *Pengaruh Motivasi* No. 218, Desember 2009. *Kerja,Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasioanal Wiratama Indonesia)*.
- Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10 No 2, September 2008: 124-135.
- Danan; Hasanbasri, 2007. *Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin*. WPS No.2 Januari 2007 1st draft, Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Ditjen Pelayanan Medik, Departemen Kesehatan RI, 2002. *Keadaan Rumah Sakit di Indonesia*. Ditjen Yanmedik, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Structural Equation Modeling*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Freund, Anant.; Abraham, Carmel, 2004. *The Relationship Between Work Commitment and Organizational Citizenship Behaviour Among Lawyers in the Private Sector*. The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol 5 No 2.
- Handoko, T.H, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit*. BPFE, Yogyakarta.

- Hasibuan, Malayu S.P, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Hsiu Ju Rebecca Yen; Brian P. Niehoff, 2004. *Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Efficiency, and Customer Service Perceptions in Taiwanese Banks*, *Journal of Applied Social Psychology* Volume 34, Issue 8, 1617–1637, August 2004.
- Koesmono, Teman H, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa timur*, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol 7 No 2.
- Kuswadi, 2004. *Cara Mengukur Kepuasan karyawan*. Jakarta: PT Elex Muda Komputindo.
- Luthans Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____, 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mc Neese-Smith Donna, 1996. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Journal Hospital and Health Services Administration*.
- Morris, J. H and Steers, R.M, 2004. *Structural Influence on Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50 – 57.
- Mowday, R.T; Porter, L.W; & Steers, R.M, 1982. *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.
- Murphy, Gregory; James Athanasou; Neville King, 2002. *Job satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17. No 4.pp 287-297.
- Nugroho, Riyadi, 2008. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Balai Yasa P.T Kereta Api Indonesia (Persero)*, Disertasi Universitas 17 Agustus, Surabaya.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W; Philip M Podsakoff; Scott B. MacKenzie, 2006. *Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, Inc, California.
- Peraturan Pedoman Manajemen PNS, 2010. Badan Kepegawaian Negara <http://www.bkn.go.id/in/peraturan/pedoman/pedoman-pegawai/pegawai-dp3.html>.
- Ren-Tao Miao, 2011. *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*, Institute of Behavioral and Applied Management, China.
- Retno Fajar Astuti, 2005. *Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (studi empiris pada pegawai Pemkab Kendal)*, Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ristrini, 2005. *Perubahan Paradigma Jasa Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit dan Rekomendasi Kebijakan strategis bagi Pimpinan*, JMPK Vol. 08/No.01/Maret/2005.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Setiyawan, Harman, 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Inter-*

- vening, Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Shokrkon & Naami, 2009. *The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvaz Factory Workers*.
- Steers, R.M., L.W. Porter. & G.A. Bigley. 1996. *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill, New York.
- Subakti Syaiin, 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007*, Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke dua belas, Alfabeta, Bandung.
- Sutanto, Eddy Mardiono, 1999. *The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance*. Jurnal Manajemen dan kewirausahaan Vol 1, N0 1. September 1999: 47-55.
- Sutarto, Wijono, 2010. *Psikologi Industri & Organisasi*, Cetakan ke 1, Kencana Prenada Mesia Grup, Jakarta.
- Thabrany, Hasbullah, 2007. *Rumah Sakit Publik Berbentuk BLU: Bentuk Paling Pas Dalam Koridor Hukum Saat ini*, <http://staff.ui.ac.id/internal/140163956/material/RumahSakitSebagaiBadanLayananUmum>
- Umam, Khaerul, 2010. *Perilaku Organisasi*, Cetakan satu, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Wexley dan Yukl, 1977. *Teori Kepuasan Kerja*, <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/>,

